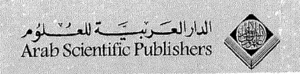
RAVETTE BOOKS



سلسلة الدليل الإداري

أساليب الإقناع الإداري

أساليب
الإقناع الإداري



يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الانكليزي

The Management Guide to Communicating



أساليب الإقناع الإداري

تاليف
كيت كينان

ترجمة
مركز التعريب والبرمجة



الطبعة الأولى

1417 هـ - 1996 م



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجنزير - بناية الريم
هاتف: 785107 - 603118 - 860138 (961-1)
هاتف وفاكس دولي: 2486-478 (212) 1 - ص.ب. 5574-13 بيروت - لبنان
بريد الكتروني: email: bcheburo.arabpubl@dm.net lb
العنوان على شبكة الانترنت: http://www.dm.net.lb/epm/index.html

المحتويات

مقدمة

تلعب القدرة على توليد الأفكار المركّبة والمعقّدة ومن ثم إيصالها بفعالية إلى الآخرين دوراً مركزياً في عملية الإدارة.

ويشمل الاتصال مع الآخرين كل أنواع النشاطات: المحادثة والإقناع والتعليم والمفاوضة. ولكي تكون جيداً في أي من هذه النشاطات من الضروري أن تفهم ما هو الاتصال مع الآخرين وكيفية تطوير المهارات المطلوبة لامتلاك المقدرة الجيدة على ذلك الاتصال.

لا يمكن للناس تجنّب الاتصال مع بعضهم البعض والذي هو صفة أساسية للسلوك البشري. ولكن سواء كنت تريد إيصال رغبتك في طَبَق من الفريز أو إيصال عدم موافقتك على أمر ما إلى الآخرين، فإن ما يهم ليس موضوع الاتصال بل كيفية الاتصال والإبلاغ. ويعتمد نجاحك في مجال الاتصال مع الآخرين وإيصال الأفكار إليهم على فهم هؤلاء الآخرين لما تريد إيصاله بشكل معقول وقابل للتصديق وملائم للجهة التي ستتسلم موضوع الاتصال.

يدرس هذا الكتاب طبيعة الاتصال مع الآخرين ويُعطي اقتراحات تطبيقية عن كيفية إيصال الرسائل الفكرية إلى الآخرين بدقة وبطريقة مُقْنعة حتى يتم استلامها وفهمها كما هو مقصود في الأصل.

الفصل الأول

الحاجة إلى اتصال جيد مع الآخرين

إن الاتصال جيداً مع الآخرين يُبْقي الأمور في حركة متواصلة وهو يشمل في إطار الإدارة إمّا طلب المعلومات أو إبلاغَها بشكل أو بآخر أو التأثير في الآخرين لكي يفهموا تلك المعلومات وتعليمات أخرى وأن يعملوا على تنفيذ تمنّيات المدير ورغباته.

لكن الكثير من المشاكل تنتج عن سوء الاتصال مع الآخرين أو النقص في ذلك الاتصال واللذَيْن قد يؤديان معاً إلى معلومات خاطئة أو حصول سوء تفسير وسوء فهم المعلومات.

ومعرفة أين يمكن أن يحصل الخطأ في الاتصال مع الآخرين هي نقطة بداية مفيدة للشروع في السعي إلى إقامة اتصال فعّال مع الآخرين.

علامات الاتصال الضعيف مع الآخرين

نادراً ما يَجْهد الأشخاص للتعبير عن أنفسهم بالشكل الملائم. وفي أغلب الأحوال يكون لهذا علاقة بكيفية التعبير عن أمر ما وليس بالتفكير ذاته، ويكون عادة من السهل اكتشاف متى يشعر الأشخاص بحصول اتصال ضعيف مع الآخرين.

ويميل الأشخاص إلى قول أشياء مثل التالي:

* «إذا كنت تقصد هذا لماذا لم تَقُل ذلك أولاً؟».
* «أتمنى لو يُوْضحوا لي ما يريدونه تماماً».
* «لست متأكداً مما يُفْتَرض بي فعله».
* «أتمنى لو أعرف متى يقصد الآخر الجدّ أو المِزاح».
* «أنا لا أفهم القول حقاً».

غالباً ما لا يتم التعبير عن هذا النقص في الفهم بصوت عال بل يمكن أن يحصل على شكل عبوس أو تنهُّد. ولذلك فمن الواضح أن ما يتم إيصاله إلى الآخرين وما يستلمه الآخرون لا يتطابقان دائماً ومن الضروري إيجاد وسائل لإقفال هذه الفجوة.

عدم صياغة الرسائل الفكرية والكلامية بالشكل الصحيح

والعملية التي بواسطتها يتم تحويل الأفكار والمعلومات إلى رسائل للنقل قد تكون عملية تحتاج إلى التقدير والدرس الملائمين. فقد يكون من الجيد حيازة أفكار وآراء مثيرة للإهتمام، لكن يوجد أمران يمكن أن يَمْنَعا حصول الاتصال الجيد لهذه الأفكار والآراء وإيصالها إلى الآخرين:

أولاً، عدم القدرة على التفكير بوضوح وبشكل منطقي عما يتم إيصاله فكرياً أو كلامياً إلى الآخرين مثل القول: «تكاد المغلّفات تنتهي» بينما المعنى هو «نحن بحاجة إلى مزيد من المغلّفات».

ثانياً، عدم القدرة على فهم اهتمامات وإدراكات المستلم وعلى صياغة الرسالة لاكتساب انتباهه الكامل وجعله يفهم تماماً ما هو مقصود. وإذا لم يتم التعبير عن الرسالة الفكرية أو الكلامية

أو الكتابية بوضوح عندها لا يفهمها الآخرون بالشكل الملائم ولا يحصل الاتصال الفعّال بين ومع الآخرين.

إعطاء الإنطباع الخاطىء

في مجال التجارة والأعمال نادراً ما يكون الأشخاص متهجّمين جسدياً على الآخرين ونادراً ما يوجّهون الإهانات للآخرين. لكن يمكن لجوانب سلوكية أخرى أن تُعْطي انطباعاً سيئاً مماثلاً للتهجُّم الجسدي أو الإهانة. وأسوأ هذه الجوانب هي:

المظهر الخارجي للشخص: هنا يشير النقص في الاهتمام بالثياب والملبس الخاص بمناسبة الأعمال إمَّا إلى كون ذلك الشخص غير مهتم بأولئك الذين يجري الاتصال معهم أو أنه راغبٌ في الهيمنة على هؤلاء الآخرين والسيطرة عليهم. فالثياب الرياضية مثلاً تُعْطي انطباعاً مختلفاً عن الثياب الرسمية أو البزّة والهِنْدام الجيد. وتعتمد الثياب على المناسبة وهي يمكن أن تُعْطي الانطباع الخاطىء والرسالة الخاطئة.

التعابير المستعملة في الكلام والحوار: يمكن لاستعمال كلمات عامية دون تفكير أن يُسيء للآخرين ويُشوّه الرسالة المقصودة. فعلى سبيل المثال قد تكون الإشارة إلى الزبائن في العمل بعبارات غير متكلّفة في المجالس الخاصة إشارة إلى علاقة حميمة بهؤلاء لكنها في الواقع إشارة إلى احتقار كامن للآخرين يتم إيصاله إلى أشخاص آخرين عبر تلك العبارات دون وعي.

الإنتظام في المواعيد: يُشير عدم الوصول على الموعد إلى أنك تعتبر الآخرين غير مهمّين، وإذا كان الأشخاص ملتزمين بمواعيدهم بدقة يُنظَر إليهم عندها بأنهم مهتمون حقاً بالموعد والعمل. ولكن إذا حصل تأخُّر متواصل عن المواعيد، فهذا يُعْطي الآخرين انطباعاً بأن ما يجب إيصاله من أفكار أو كلام ليس مهماً.

كل هذه الأمور الثلاثة توصل إلى الآخرين انطباعاً بأنك حقاً لم تفكِّر فيهم أو أنك بعد تفكير لم تهتم بآرائهم وحاجاتهم. ومن المهم التفكير في كيفية منع قيام عوائق وحواجز مع الآخرين قبل البدء بالكلام وذلك من خلال إعطاء الانطباع الصحيح.

عدم الاستماع للآخرين بالشكل المناسب

سوف يُبْلغك الآخرون أنهم يستمعون لما تقوله حتى لو كانوا يفعلون شيئاً آخر غير الاستماع مثل قراءة ورقة أو الرسم. ولكن عندما لا يفعلون ما تطلب منهم فعله تكون مُحقّاً بالاشتباه بأنهم لم يستمعوا إليك حقاً. وسبب هذا وجود خَلْط بين الإِنْصات والاستماع دون اهتمام.

فإذا لم يكن الأشخاص مُنْصتين يبقون سامعين لما يقال لكن يفوتهم المحتوى المهم لما يسمعونه لأن انتباههم في ذلك الوقت موجَّه نحو أمر آخر. أو قد لا يفهمون كل ما يقال بل جزءاً منه فقط ويظنون أن هذا الجزء هو القصة كلها. وهكذا تكون الكلمات قد سُمِعت وعُولِجت في الدماغ لكن لم تصل كل الكلمات إلى العقل الواعي. فعلى سبيل المثال إذا رأى المعلّم أحد الطلاب منهمكاً في

أحلام اليقظة ويسأله فجأة: «ماذا قُلت أنا للتو؟» يمكن للطالب أن يكرّر بعضاً مما قاله المعلّم مثل الببغاء دون فهم، أو بينما يكون أحدهم متحدثاً إليك في حفلة لا تظن أنك واع لمحادثات الآخرين ومع ذلك تسمع فور ذكر اسمك عبر غرفة الحفلة.

وإذا لم يظن الأشخاص من خلال ما قلته وطريقة قولك أن ذلك القول معقول وقابل للتصديق والاهتمام عندها يَقِلُّ احتمال إنْصاتهم لك. فليس فقط ما تقوله أو تكتبه مهمّاً بل المهم كيف توصل رسالتك إلى الآخرين بطريقة تُشجِّعهم على الإنصات لما يصلهم من كلام.

ومن الواضح أنه عندما لا يُنْصِت الآخرون للرسائل الكلامية ولا ينتبهون لما يقال فإنهم لن يتذكروا سوى القليل منها، وإذا لم يفهموا ما قيل بالشكل الملائم عندها توجد إمكانية كبيرة بأن يكون فهمهم خاطئاً.

خلاصة: الإدارة والاتصال مع الآخرين

بدون الاتصال الفعال مع الآخرين لا تكون الإدارة ممكنة بل مستحيلة. وإذا لم تكن قادراً على الاتصال مع الآخرين بوضوح لن يعرف الآخرون ماذا تريد وماذا تعني أو ما في ذهنك من أفكار. والإيصال الصحيح يصنع الصلة بين الفكر والفعل.

والاتصال مع الآخرين ليس شيئاً يحصل هكذا وحسب بل هو يتطلَّب انتباهاً لموضوع الرسالة إذا كان يُرَاد لها أن تصل وتُفْهَم بالشكل الصحيح. وفي حال عدم حصول ذلك لا أنصحك حتى

بالبدء بالكلام، أي ألاّ تتكلم إلا إذا كنت متأكداً من إيصال رسالة ما تقوله بوضوح إلى الآخرين.

أسئلة يوجهها المدير إلى نفسه

فكِّر في كيفية اتصالك بالآخرين وأَجِب عن الأسئلة التالية:

* هل أميل إلى الافتراض بأن الآخرين دائماً يفهمون ما أتحدث عنه؟
* هل أُخْفِقُ في التفكير منطقياً وبوضوح عما أريد إيصاله للآخرين؟
* هل أُهْمِلُ في بعض الأحيان إدْخال مصالح وحاجات الآخرين في عين الاعتبار عند السعي لكسب انتباههم؟
* هل أُوْجِدُ انطباعاً خاطئاً بعدم تقدير مدى تأثير سلوكي؟
* هل أَميل في بعض الأحيان إلى الإنصات فقط لما أريد الإنْصات له؟
* هل أَترك للآخرين عادة ضرورة تفسير ما أقوله؟

إذا أجبت «نعم» على بعض أو كل هذه الأسئلة قد تحتاج لإعادة درس كيفية اتصالك مع الآخرين بعناية.

نقاط مهمة لاتصال أفضل

* يجب أن تعترف وتُدْرك بأن الآخرين قد يُسيئون في أغلب الأحيان فهم ما تقوله لهم.
* يجب أن تُصمّم على التفكير بوضوح أكثر وبمنطق أقوى قبل الاتصال مع الآخرين.

* يجب أن تُدْرك أهمية اعتبار اهتمامات وحاجات الآخرين وذلك من أجل اكتساب انتباههم.
* يجب أن تُقدِّر كيف أن إيجاد أو إعطاء الانطباع الصحيح يؤدي إلى التأكد من أن ما توصله للآخرين يَلْقى الاهتمام المطلوب والانتباه المطلوب.
* يجب أن تُصمِّم على بَذْل جهد في الإنصات للآخرين.
* يجب أن تفهم الحاجة لإيصال رسائلك الفكرية والكلامية بالشكل الصحيح.

فهم عملية الاتصال مع الآخرين

من أجل فهم عملية الاتصال مع الآخرين قد يكون من المفيد معرفة القليل عن كيفية عمل الدماغ. فرغم أنه ليس من الواضح حتى الآن كيف يعمل الدماغ بشكل عام، لكننا نعرف الكثير عن نشاطه وكيفية تأثيره في طريقة اتصال الناس ببعضهم البعض.

عمليات المخ

القدرة على توليد الأفكار المركَّبة والمعقَّدة وإيصالها للآخرين هي إحدى الإنجازات الرئيسية للدماغ البشري والتي تؤدي ثلاث مهام أو وظائف أساسية إثنان منها تشملان الاستيعاب والمعالجة أي استيعاب ومعالجة المعلومات القادمة إلى الدماغ والثالثة هي صنع وتوليد المعلومات كفكر متناسق.

استيعاب الانطباعات

يحصل استيعاب وتخزين المعلومات التي تُشَاهَد أو تُسْمع أو تُحَسّ من قبل الدماغ على شكل صور أو كلمات أو أصوات حسب الأفضليات المميِّزة لكل شخص. فبالنسبة للبعض تُمثِّل الصور المرئية أكبر تأثير بينما يكون الكلام أو الأصوات أو اللَّمْس أكثر أهمية. هذه الوسائل المفضَّلة في استيعاب ملايين الانطباعات التي تصل إلى الدماغ يومياً يُظَنُّ أنها تتشكَّل مع وصول الشخص إلى سن 12 سنة.

المعالجة بالتفكير

يتم تخزين أنواع مختلفة من المعلومات القادمة إلى الدماغ بمخازن مختلفة من الذاكرة في الدماغ، ومن أجل إنتاج الأفكار يجب أن يحصل تفاعل بين هذه المعلومات. وتُمثِّل هذه المعالجة القدرة على استعادة معلومات مختارة وصُنْع الوَصْلات الضرورية عما هو مهم منها.

هذا ليس سهلاً وهنالك أوقات لا تُسبِّب فيه هذه العملية أية مشكلة، لكن توجد أوقات تحصل صعوبة في محاولة سحب كلمة من مخزن الألفاظ في الذاكرة لتسمية الوجه المُخزَّن في مخزن الصور في الذاكرة. وهنا الأمر مشابه لمختلف الخَزْنات الحافظة للأشياء الثمينة في المصارف والتي تخضع لأقفال زمنية تعمل بمفتاح عشوائي.

توليد الكلام

من أجل إيصال الأفكار على شكل كلام لا بد من توليد أداة في التعبير وهذا يشمل تصنيف الأشياء بأسمائها ومعرفة الأفعال المتصلة بها ومن ثَمَّ جَمْع الأسماء والأفعال لتشكيل جُمَلٍ متناسقة. وهكذا من أجل القول: «جَلَسَتْ القطّة على السجادة» يجب أن تعمل ثلاث مساحات في الدماغ معاً.

وليس مفاجئاً أنه يمكن للأشخاص أن يملكوا صعوبات في صياغة ما يعنونه في شكل كلام وكلمات، وليس مفاجئاً أنه لا يمكنهم فهم المعنى الصحيح لشيء يُوْصَل إليهم شفوياً أو كتابياً

إلا إذا تم ذلك الاتصال بطريقة أو بشكل يفهمونه بالشكل الملائم. فبعض الأشخاص يحتاجون لرسوم أو نماذج فكرية لمعالجة المفاهيم المرئية.

ويكون كثيرون آخرون قادرين على تَصوُّر الأشياء على شكل صور لكن لا يمكنهم العثور على الصفة الملائمة لتلك الأشياء، وبعضهم الآخر لا يكون قادراً على صُنْع الصلة بين الأسماء والأفعال لإنتاج جملة ذات معنى. وكل شخص تقريباً يختبر أو يمرّ في أوقات يكون عليه اللجوء إلى القول التالي لتجنب الإحراج: «هل تفهم ما أعنيه» وذلك أملاً أن يفهمه الشخص الآخر.

وعندما لا توجد الصفة الملائمة أو الاسم الملائم لا بد من استنباط صفة أو اسم أو تعبير مُعيّن لإيصال المعنى إلى الآخرين. وهنالك إحدى الروايات التي تقول بأن أحد المستوطنين الأوائل في أوستراليا رأى حيواناً غريباً في البلاد ولدى سؤاله أحد السكان الأصليين عن اسم ذلك الحيوان أجابه هذا الأخير: «كانغارو» لكن المستوطن لم يكن يعرف أن كلمة كانغارو في اللغة الأصلية للبلاد تعني «لا أعرف».

عناصر التبدُّل في التعبير

تعمل العمليات المخيّة عند البشر بطريقة مشابهة إلى حد بعيد، لكن ولتجنب احتشاد المعلومات والتنبيهات القادمة إلى الدماغ بشكل زائد يتعلَّم الأشخاص اختيار المعلومات ومعالجتها بشكل مُخْتار. وهذا يعني أن؛

* ليس كل ما يصل إلى الدماغ يتم استيعابه.
* وما يتم استيعابه يخضع للتقييم والحكم وفقاً للقدرات الإدراكية للشخص وحالته العاطفية ونوع جنسه.

القدرات الإدراكية

تلعب كيفية إدراك الأشخاص للعالم الخارجي دوراً حيوياً في كيفية إنتاجهم لأفكارهم في المرحلة الأولى. ومعظم الأشخاص واعون لحقيقة أن ما قد يُشَاهَد في بعض الأحيان قد يكون وَهْماً بصرياً والذي يتلاعب بطريقة معالجة الدماغ للمعلومات بحيث يرى ما يريد وما يتوقَّع أن يراه.

ويتشكَّل الإدراك والمفاهيم المُدْرَكَة بواسطة تعليم أساسي يبدأ من الولادة ويشمل تطوير سلوك معين وافتراضات معينة ودوافع واهتمامات. وما يقع تحت إدراكك يُؤثِّر في كيفية إنتاجك لأفكارك في عدة نواح مثل:

* **اختيار المعلومات:** نادراً ما يستوعب الأشخاص الذين يختبرون الوضع ذاته المعلومات ذاتها الناتجة عنه بمعنى أن كل شخص يختار المعلومات الملائمة له.
* **تفسير الأوضاع والحالات:** إن الأشخاص الذين يستعملون المعلومات ذاتها يُفسّرونها بشكل مختلف واحدهم عن الآخر وفقاً لتقييمهم وتقديرهم الشخصي.
* **وضع الإفتراضات:** قد يرى الأشخاص الذين يُفسِّرون الأوضاع والأحوال ذاتها الأمور أو الحقائق بشكل يُبيِّن وجود رابط وعلاقة

بينها بينما في الحقيقة لا يوجد ذلك الرابط أو تلك العلاقة؛ وقد يكون العكس صحيحاً أي لا يفهمون وجود الرابط عندما يكون ذلك الرابط موجوداً.

وكل شخص يُنْتِج أفكاره بوسائل فريدة ومختلفة ومُميَّزة وفقاً للانطباعات المتولِّدة عنده وخبرته السابقة وتوقعاته. وهذا يعني وجود مجال واسع جداً لمعالجة المعلومات في شكل مُتحيِّز والذي يُؤثِّر بدوره في عملية الاتصال مع الآخرين.

الحالة النفسية والعاطفية للشخص المُدْرِك

تلعب حالتك النفسية ومشاعرك دوراً مهمّاً في كيفية معالجتك للمعلومات وتوليد الأفكار، وهنا تأتي تأثيرات قصيرة الأمد وتأثيرات بعيدة الأمد. فعلى سبيل المثال قد يستغرقك التغلُّب على مؤثرات حالة نفسية مؤلمة أو غير سعيدة بعض الوقت، ويمكن لأي ملاحظة بريئة عشوائية عن تلك الحالة أو الظرف أن تُطْلق مشاعر تُؤثِّر في تجاويك النفسي ربما بشكل يُفاجىء الآخرين الذين يعتبرون الملاحظة غير مؤذية على الإطلاق. أو يمكن لمديح غير متوقَّع أن يزيد من ثقتك بنفسك ويُؤثِّر في كل ما تقوله وتَسْلُكه طوال النهار.

وتعمل حالتك النفسية على اختيار المعلومات التي يجب استقبالها وتلك التي يجب رَدُّها. فالرسالة ذاتها التي تصل أو تُنْقَل إليك تُعالَج بشكل مختلف وفقاً لحالتك النفسية وعما إذا كنت مُتوتِّراً أو هادئاً عند تلقّيك لتلك الرسالة الكلامية أو المكتوبة أو المقروءة.. فعلى سبيل المثال:

* إذا كنت تشعر بالاهتياج أو الإجهاد تحصل إعاقة لعملية الاتصال مع الآخرين لأن عمليات التفكير العقلاني عندك مُشوَّشة بفعل تلك الأحاسيس. ومن المحتمل أن يكون تلقّيك للرسالة الكلامية أو غيرها إيجابياً أكثر من اللزوم أو سلبياً أكثر من اللزوم وأكثر مما كنت تَنْويه حقاً.
* إذا كنت تُقدِّر عالياً الشخص الذي يحصل الاتصال والتواصل معه وتقدره كثيراً عندها من المحتمل أن يتأثَّر تفسيرك لكلامه بذلك الرأي أو بتلك النظرة. وبشكل مشابه فإن أي عملية اتصال لك مع الآخرين تتأثَّر بكيف ينظر إليك هؤلاء الآخرون.
* إذا كنت مهتماً كثيراً بموضوع ما فمن الأكثر احتمالاً أن تختار فقط المعلومات المتصلة مباشرة بذلك الموضوع وتميل إلى إهمال أو عدم ملاحظة أي شيء آخر.

وهكذا فإن الحالة النفسية للأشخاص تُؤثِّر في كيفية استلامهم ونقلهم للرسائل الفكرية والكلامية وغيرها وهذا له تأثير مباشر على كيفية تلقي المعلومات وفهمها.

نوع الجنس (جنس الشخص المُدْرِك)

بغض النظر عن قبولك أو رفضك لهذه الحقيقة فإن نوع جنس الشخص المُدْرِك يلعب دوراً في اتصاله مع الآخرين. ومن المعروف أن بُنَى الدماغ تختلف عند الرجال عنها عند النساء وأن لهذا تأثير مباشر على كيفية اتصالهم أو اتصالهن بالآخرين والأخريات. فعلى سبيل المثال:

* عند الرجال تبدو المساحات الدماغية المتعلقة بالكلام والتصوُّر والبصر أقل ملامسة لبعضها البعض بينما توجد لدى النساء قدرة أكبر على الربط والتكامل بين المعلومات الكلامية والمرئية وتوحيدها. هذا يعني أن الرجال أفضل في التركيز على أمور محددة بينما النساء قادرات أكثر على الاحتفاظ بصورة إجمالية عن الموضوع.

* عند الرجال تميل المراكز العدوانية في الدماغ إلى نشاط أقوى بينما يكون للمراكز العاطفية في دماغ النساء تأثيراً أقوى. وهذا يجعل الرجال أكثر قدرة على التنافس والنساء أكثر قدرة على التعاون خلال عملية الاتصال مع الآخرين.

* عند الرجال والنساء يتم تفسير أو إدراك ما يُقال بشكل مختلف عند الرجل منه عند المرأة. فعلى سبيل المثال فإن الجملة البسيطة «أنا آسف» من قبل الرجل تعني مثلاً: «الذنب ذنبي وأنا أتحمَّل المسؤولية». لكن الكلمات ذاتها من قبل المرأة تُعبِّر عادة عن الشفقة والتعاطف وتُشير إلى الندم على ما حصل. وهكذا إذا قالت المرأة: «أنا آسفة» للرجل بعد سماع رواية عن مشكلة معينة غالباً ما يظن ذلك الرجل أن القول يُعْفيه من اللَّوْم فقط ولا يعتبره تعبيراً تعاطفياً.

وهكذا فإن الفروقات المتعلقة بالهوية الجنسية يمكن أن تُؤثِّر كثيراً وبشكل مهم في كيفية استيعاب الرجالِ والنساء وتقييمهم أو تقييمهن لاتصال الآخرين والأخريات معهم.

خلاصة: أنظمة الاتصال مع الآخرين

إن تأكُّدك من أنك تتصل مع الآخرين بالشكل الملائم هو نوع من المُقامرة. ومن الأسهل إدراك ذلك إذا كنت واعياً لكيفية استيعاب الآخرين للمعلومات وتخزينها ومعالجتها وتوليد الأفكار وتحويلها إلى نظام نُطْقي كلامي.

لكن من المدهش أيضاً معرفة ما يحصل عندما يتأثَّر الاتصال مع الآخرين بالاختلاف الشخصي في إدراكهم وأفضلياتهم الفردية.

وهكذا لا يمكن لتفسير أحد الأشخاص أن يكون مماثلاً دائماً لتفسير الشخص الآخر للمعلومات ذاتها. فعمليات الإدراك الذاتي والحالة النفسية والهوية الجنسية تلعب كلها دوراً مهمّاً في طريقة اختيار الشخص للمعلومات ومعالجتها.

وكل هذا لا يُؤثِّر فقط بكل شخص بشكل يختلف عن تأثيره في الشخص الآخر بل يؤثر فيهم في شكل مختلف من وقت لآخر أيضاً لأن عملية الاتصال مع الآخرين هي عملية متواصلة ومتغيرة.

أسئلة يُوجّهُها المدير إلى نفسه

فكِّر في التأثيرات المؤثِّرة في عملية الاتصال مع الآخرين واسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل أنا فاهم بأن في الدماغ مساحات مختلفة للكلام والتصور يستمد منها المعلومات؟

* هل أنا مُدْرك أن الأشخاص يستوعبون المعلومات ويعالجونها وفقاً لأفضلياتهم الذاتية؟
* هل أنا مُدْرك لتأثير الأفضليات الذاتية للأشخاص في كيفية إنتاجهم وتوليدهم للأفكار.
* هل أنا فاهم بأن إدراكات الأشخاص تُؤثِّر في طريقة اتصالهم مع الآخرين؟
* هل أنا فاهم بأن الحالات النفسية المختلفة تُؤثِّر في طريقة نقل الأشخاص للمعلومات وتلقّيها؟
* هل أقدِّر بأن الاتصال مع الآخرين هو عملية أكثر تعقيداً مما أظن؟

نقاط مهمة لاتصال أفضل مع الآخرين

* يجب أن تفهم وجود مساحات مختلفة في الدماغ لكل من الكلام والتصور والتي تتطلَّب التقييم والمراجعة المتبادلة.
* يجب أن تُدْرك أن للأشخاص أفضليات ذاتية مختلفة في استيعاب المعلومات ومعالجتها.
* يجب أن تكون واعياً بأن للأفضليات الذاتية للأشخاص في استيعاب المعلومات وشكل الاستيعاب تأثير مباشر على طريقة تفكيرهم.
* يجب أن تُدْرك أن إدراكات الآخرين تُؤثِّر في طريقة تلقيهم للمعلومات وإرسالهم لها.
* يجب أن تعترف أن للهوية الجنسية دوراً مهمّاً في طريقة معالجة الأشخاص للمعلومات وإيصالها للآخرين.
* يجب أن تُقدِّر أن إيصال الأفكار إلى الآخرين هو عملية معقَّدة.

الفصل الثالث

تلقّي الرسائل الفكرية والكلامية وإرسالها

الاتصال مع الآخرين هو عملية ناشطة تشمل نقل الأفكار وفهمها من خلال تلقّي الرسائل الفكرية والكلامية وإرسالها.

وفور تشكُّل إحدى الأفكار قد تبقى الفكرة عالقة في الذهن كفكرة دائمة وهذا حسن إذا كان هذا ما يريده الشخص. لكن إذا رغب ذلك الشخص بنقل تلك الفكرة فلا بد من وضعها في شكل رموز توصل الفكرة بوضوح إلى الشخص الآخر. فلا يمكن لأي شخص أن يقفز إلى دماغ شخص آخر لانتزاع الفكرة منه أو استكشاف ما في ذهنه كما لو كان يُصوِّر ورقة ما أو كما يقرأ الصحيفة مثلاً.

وبما أن الاتصال مع الآخرين هو عملية ثنائية فأنت تحتاج إلى تقدير طرفَيْ العملية عملية نقل الأفكار:

* عملية وضع رموز الفكرة من قبل المُرْسل ـ أي تحويلها إلى كلمات وتحويل الأفكار التي تتمنى إيصالها إلى كلمات.
* عملية فك رموز الفكرة من قبل متلقي أو مستلم الرسالة ـ أي تفسير الكلمات وإعطاؤها معنى.

وعند الاتصال مع الآخرين تقوم أنت بالإرسال والتلقي في الوقت ذاته، وللدماغ قدرة على معالجة المعلومات بسرعة تساوي أربع مرات سرعة سماع الكلام ولهذا يكون لديه الوقت الكافي

لتحضير جواب.

لكن كمُرْسِل للأفكار والكلمات بإمكانك أن تعرف عما إذا كان مُسْتلم الإرسال يتلقى الأفكار والكلمات بالشكل الملائم فقط عند حصول جواب منهم أو منه أو أي تجاوب آخر.

إرسال الأفكار والكلام

بغض النظر عن الرسالة الفكرية أو الكلامية التي تُرْسلها تحتاج عملية الإرسال إلى إدارة وفهم. فعند الاتصال مع الآخرين من المحتم عليك أن تفعل شيئين: أولاً أن تُمرِّر المعلومات إلى الآخرين وثانياً وربما الأهم هو أن تُكوِّن علاقات مع أولئك الذين يتلقّون المعلومات بإعطائهم انطباعاً جيداً وإيجابياً.

وبما أن موضوع الاتصال مع الآخرين يتراوح من معلومة بسيطة إلى مفهوم بالغ التعقيد فإن كيفية بنائك وتنظيمك لأفكارك تُؤثِّر في كيفية وصولها بنجاح إلى الآخرين. وهذا يعني أن عليك فعل شيئين:

* **حشد وتنظيم الأفكار:** وهذا يعني جَلْب الأفكار والحقائق معاً ووضع نقاطها الأساسية في نظام منطقي.
* **نقل المعلومات:** أي إيصال الكلمات والصور الصحيحة التي تشرح أفكارك حتى يكون المعنى واضحاً والرسالة مناسبة.

حشد وتنظيم الأفكار

يتطلّب حشد وتنظيم الأفكار تركيزاً ذهنياً فأنت تحتاج لصياغة

فحوى الرسالة أو مضمونها الأساسي وجمع المعلومات لدعم ما تريد إيصاله للآخرين.

نقل المعلومات بوضوح

إن جمع المعلومات لصياغة الرسالة هو أحد جزئي عملية الإرسال والجزء الثاني هو وضع رموز الصياغة حتى يكون نقل الأفكار دقيقاً.

وعندما تقرر ما ستقوله يجب أن تُفكِّر في العلاقة القائمة أو العلاقة التي ترغب قيامها بينك وبين مُسْتلم الرسالة الفكرية أو الكلامية وإذا كنت فاهماً مصالح هؤلاء الأشخاص ومتفهماً لها عندها سيكون من الأسهل وضع تلك الرسالة ورموزها.

والكلمات التي تختارها عند نقل فكرة ما مهمة بقدر أهمية الفكرة نفسها. فالكلمات لها قوة بث الصور والأصوات والمشاعر وهي يمكن أن تجعل المستمع إليها يشعر بالسعادة أو الغضب أو الفرح أو الحزن. وأنت بحاجة لاستعمال الكلمات بطريقة تُوْصِل المعنى المقصود فضلاً عن جعل المستمع أو المستلم قادراً على فك رموزها بالشكل الصحيح.

وهنالك مستويات عدة من المعلومات التي قد تريد إيصالها للآخرين ويجب أن تُنقَل كلها بالشكل الملائم إذا كان على الآخرين أن يفهموها بالشكل الملائم. مثل التالي:

* **وصف الحقائق**: هنا يقوم أحد موظفي المبيعات ببيعك إنتاجاً

فيقول لك أنه رخيص ولونه أزرق بدلاً من القول رخيص «ولكن» لونه أزرق، وما يقصده هو أن السلعة سعرها ممتاز وأن اللون الأزرق له تأثير معين. لكن عدم وصف هذه الحقيقة قد لا يجعل الزبون يتغلب على فكرة أن اللون قد لا يعجبه.

* **إعطاء رأي ما**: وأحسن مثل على ذلك هو التعليقات الصحفية على الأحداث التي قد تبدو حقيقة وهي في الواقع مجرد تنبؤات أو رأي شخصي يستند إلى الاعتقاد الخالص بأن ما سيحصل سوف يحصل حتماً. وهنا قد يشعر مُسْتلم الرسالة الكلامية بأنه ما من مجال للنقاش.

* **التعبير عن المشاعر**: مثل قول المدير للموظف: «هذا كافٍ» كتعبير مختصر عن تقديره لعمل أنجزه الموظف بشكل ممتاز لكنه لا يوصل العمق الحقيقي لمشاعر التقدير التي يحملها المدير للموظف بحيث قد يتساءل الموظف مستلم الرسالة الكلامية إذا كان حقاً العمل يستحق الجهد الذي بذله.

* **الإشارة إلى القيم المعنوية**: مثل القول: «المال ليس مهماً» بمعنى أنك كموظف تقول بأنك تُفضِّل الاستمتاع جيداً بالعمل بدلاً من كسب أجر كبير لعمل مُمِلّ. لكن شخصاً آخر يسمع هذا القول قد يفسّر بأنه يعني أنك ذا ثروة كبيرة ولا تحتاج للمال.

والافتراض بأن الآخرين يفهمون كلماتك المختصرة يؤدي إلى كثير من سوء الفهم. ولا يمكنك أن تتوقع من الآخرين أن يماثل فهمهم مقاصدك تلقائياً، فلا يمكن لأحد قراءة ما في ذهن الشخص الآخر، وإذا لم تُعبِّر عن مقصدك بوضوح وعما ترغب في أن يفهمه

الآخرون فإنهم لن يفهموك.

وفي بعض الأحيان من الضروري تكرار الرسالة الكلامية قبل أن يتمكَّن المستلم من فك رموزها بالشكل الصحيح. وعندما يكون واضحاً أن الكلمات التي اخترتها لم تُفْصِح عن المعنى وتُفْهَم بالشكل الصحيح، يكون من الأفضل تكرار ما عنيته بكلمات أخرى وقد يكون من الضروري متابعة الكلام حتى تتأكد من أن رسالتك قد استُلِمَت بالشكل الصحيح.

فالكلمات والجمل والتعابير المختلفة تُعْطي معنى مختلفاً عند مختلف الأشخاص، وإذا احتفظت بهذه الحقيقة في ذهنك سيكون من الأكثر احتمالاً أن تختار الكلمات الصحيحة. كذلك سوف تُظْهِر للأشخاص المقصود إفهامهم الرسالة الكلامية بأنك متوافق مع فهمهم وقدراتهم الإدراكية.

استعمال اللغة بالشكل الصحيح

اللغة هي وسيلة يتم بواسطتها نقل الأفكار والتجارب إلى الآخرين. وفي أغلب الأحيان يمكن لكلمة واحدة أن تحمل أكثر من معنى حسب الإطار الكلامي الذي تقع وتُسْتعمل فيه مثل كلمة أو كلمات: «شكل»، «نوع»، «صف»، «وثيقة»، أو «سجل».

وكل شخص له نطاق معين من أنواع مختلفة من الأفكار والآراء التي يرغب في إيصالها للآخرين بدءاً من الجمل البسيطة التي تَذْكُر الحقائق مثل عبارة: «السماء زرقاء»، وصولاً إلى العبارات المعقَّدة

مثل: «أنا أُفكِّر إذن أنا موجود». وحتى عندما يتكلم الأشخاص لغة مشتركة بينهم قد لا يكون استعمال تلك اللغة موحداً أو متناسقاً فالمعاني التي يُلْصقها الأشخاص بالكلمات قد لا تعكس دائماً التعبير المعجمي لهذه الكلمة أو تلك. وهنا يعتمد الحال على طريقة تطبيق الأشخاص للكلمات التي يستعملونها. فعلى سبيل المثال يمكن للأشخاص فعل التالي:

* اختراع كلمات أو اشتقاقها.
* وراثة كلمات تستعملها عائلاتهم أو أصدقاؤهم.
* اختيار كلمات غريبة أو عبارات عامية سريعة.
* استعمال كلمات طويلة معقَّدة أملاً في إعطاء انطباع جيد.
* استعمال كلمات أو أحرف مختصرة قد يكون لها معان مختلفة.

وسواء كنت تُرْسل رسائل كلامية بسيطة أو معقّدة فإنك غالباً ما تخضع للتقييم من قبل الشخص الذي يتلقّى الكلام أو الرسالة. وإذا استعملت الكلام وفقاً للقواعد المتعارف عليها عندها يفهمك الآخرون بسرعة أكبر ويفسّرون ما تقوله بالشكل الصحيح.

شرح ما تقوله أو ترغب في إيصاله

هنالك الكثير من الرسائل الفكرية المعقدة التي من الصعب التعبير عنها بالكلام. فيمكن لرسم أو صورة في بعض الأحيان أن تُعْطي تعبيراً أقوى لما ترغب في قوله، وهنالك بعض أهم الأفكار في العالم نُقشت على الجدران أو حِيْكت في لوحة قماشية أو وُصِفت على شكل نقوش ورسوم. وهكذا وإذا كان استعمال الصور يساعد

الآخرين على فهم أو تذكُّر الفكرة أو الكلام لا تتردد في فعل ذلك.

ومن المفيد في بعض الأحيان التفصيل في شرح بعض الحقائق بشكل حيوي أو حياتي ملموس مثل المهندس الذي يشرح معادلة هندسية ويقول للطلاب على سبيل شرحها بما معناه أن سقف المنزل يجب أن يكون قوياً لاتّقاء المطر مثلاً والعواصف أو الرياح.

وهكذا وعند الاتصال مع الآخرين يقود إدخال صورة ما تشرح المعنى بالرسوم أو الألفاظ إلى التأكد من أن الآخرين سيتذكَّرون ما تقوله لهم.

استلام الرسائل الفكرية والكلامية

يعتمد الاتصال مع الآخرين فعلياً على فك رموز الرسائل الفكرية والكلامية بالشكل الصحيح خاصة أن الشخص المُسْتلم للكلام أو الرسالة سيعمل على تنقية المعلومات التي تصله بشكل مختار. وهناك عدة أسباب لذلك:

* أن الأشخاص يتسلمون المعلومات التي تناسب حاجاتهم الذاتية الفردية.
* أن الأشخاص يُوجِّهون انتباههم فقط إلى المعلومات التي تهمهم.
* أن إدراكات الأشخاص (مَدَارِك أو الأشياء التي يُدْركونها) تقودهم إلى تفسير المعلومات ذاتياً وليس موضوعياً.
* غالباً ما يقرأ الأشخاص أو يسمعون ما يتوقعون رؤيته أو سماعه وليس ما هو حقاً موضوع المشاهدة أو السماع.

وهذا يعني أن ما يتم استلامه من رسائل فكرية وكلامية قد لا يعكس دائماً تفكير الشخص المُرْسِل وما يوصله حقاً أو يظن أنه يُوْصله للآخرين. وأكثر من ذلك أنه إذا قام المُرْسِل بنقل معلومات مختارة خضعت للتنقية بحيث يتلقّى المستلم معلومات جزئية مجتزأة، عندها يمكن أن تحصل فجوة كبيرة تُسبِّب سوء تفاهم كبير وخطير.

وعند فك رموز الرسائل (تفسير كلماتها) تُؤثِّر عناصر عدة في دقة استلام الرسالة ويعود ذلك إلى التالي:

* **تقييم الأمور والحكم عليها**: إذا كنت تظن أن الشخص الآخر لا يعرف حقاً ما يتحدث عنه أو كان مصدر المعلومات غير موثوقاً عندها من غير المحتمل أن تصدق تلك المعلومات. فعلى سبيل المثال من الأكثر احتمالاً تصديق رواية جريدة دولية موثوقة عن خبر عالمي من رواية جريدة عادية في بلد ديكتاتوري.
* **التحيز**: لا يوجد شخص حيادي كلياً وهكذا من الأكثر احتمالاً أن تختار وتصدق الأشياء التي توافقك مثل النقاش بين شخصيتين سياسيتين حيث كل ما يسمعه الواحد من الآخر هو ما يرغب في انتقاده فيه ويرفض الأشياء الأخرى.
* **المزاج النفسي**: إذا كنت تشعر بالكآبة من غير المحتمل أن تؤدي بك أي رسالة فكرية أو كلامية إلى مزاج فرح. وهكذا فإن كل خبر جيد بالنسبة إليك يتحوّل إلى سيىء من خلال مطابقة كل الأمور مع حصول السوء. ولكن إذا كان مزاجك فرحاً فحتى أسوأ الأخبار لن تعود سيئة بنظرك.

كل هذه الأشياء يمكن أن تُؤثّر في طريقة استلام الأشخاص للمعلومات ويمكن أن تجعلهم يوجهون انتباههم إلى معلومات محددة مختارة أو إنكار المعلومات الأخرى حتى بعدما يتأكد المُرْسل من إيصالهم إليها.

خلاصة: العطاء والأخذ

هنالك جانبان أساسيان في عملية الاتصال مع الآخرين، فالرسالة الفكرية أو الكلامية تحتاج لكي تُرْسَل بوضوح ولكي تُسْتَلم بوضوح أيضاً. والاتصال مع الآخرين هو مزيج بين الإرسال الفعال والاستلام الفعال في حلقة متواصلة.

على هذا الأساس فإن المستلم هو حقاً الشخص الذي يضع حلقة الاتصال فالمُرْسل يتكلم فقط أو يكتب مما يجعله من الممكن على المستلم التجاوب معه.

ويمكن فهم هذا الموضوع من خلال المعضلة التالية: هل يوجد صوت في الغابة لدى وقوع إحدى الأشجار الضخمة دون وجود شخص يسمع ذلك الصوت؟ والجواب هو كلا لأنه في حال عدم وجود شخص يفسِّر الصوت لا يمكن القول أن اتصالاً قد حصل.

أسئلة يُوجِّهها المدير إلى نفسه

فكِّر في كيفية إرسال واستلام المعلومات واسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل أحشد وأُنظِّم أفكاري جيداً قبل إيصالها للآخرين؟
* هل أُعطي الاعتبار الكافي للكلمات والصور التي أستعملها؟
* هل أنقل المعلومات بطريقة تُوْصِل بوضوح المعنى المقصود؟
* هل دائماً أختار الكلمات التي تُفْهم بسهولة بواسطة المستلم؟
* هل أتأكد من استعمال اللغة بالقواعد المتعارف عليها وذلك لتعزيز فهم الآخرين؟
* هل أبذل جهداً في استلام الرسائل الفكرية والكلامية بحياد دون تحيّز؟
* هل أُقدِّر أن تجاوب الشخص المُسْتلم يشير إلى مدى فعالية الاتصال؟

نقاط مهمة لاتصال أفضل

* يجب أن تحشد وتُنظِّم أفكارك قبل إيصالها إلى الآخرين.
* يجب أن تعتبر وتختار الكلمات والصور التي تجذب المستمع.
* يجب أن تَذْكر بوضوح ما تريد قوله حتى يفهم الآخرون ما تريده.
* يجب أن تعرف كيف تُسْتعمل اللغة وقواعدها لإحداث أفضل تأثير.
* يجب أن تحاول استعمال الصور والروايات والأمثلة والنكت المناسبة وأي شيء يُوْصل النقطة التي تريد إيصالها للآخرين.
* يجب أن تُدْرك أن التحيُّز أو المزاج النفسي قد يمنعان حصول استلام الرسالة بدقة.
* يجب أن تفهم أن الاتصال مع الآخرين يحصل فعلياً عند حصول تجاوب من المستلم.

الفصل الرابع

الكلام أو المخاطبة والاستماع أو الإنصات

سرُّ الاتصال الجيد هو معرفة أن كيفية قولك لشيء ما هي أهم مما تقوله حقاً. وهكذا ولإيجاد أعظم تأثير ممكن يجب أن تستعمل أفضل التعابير المتوافرة من خلال حركات يديك وجسمك ونغمة صوتك ومفردات مختارة. وتشير الأبحاث إلى أن نغمة الصوت والمظهر الخارجي للشخص تُساهم بنسبة 90 بالمئة من الانطباع المتكوِّن لدى الآخرين عنك كما يلي:

* **الصورة المرئية أو التأثير المرئي:** 55 بالمئة، ونقصد بها وضعية الجسد وهيئته وحركاته ومدى الاقتراب من الآخرين بصرياً والسلوك العام وكلها تساهم في إعطاء انطباع فوري عنك. ويسبب حركاتك وتعابير وجهك التي تُعْتبر أقوى بكثير تعبيرياً من الكلمات التي تستعملها لذلك يجب أن تكون مدركاً لأهمية ذلك وأن تتأكد من الانتباه جيداً لها.
* **التأثير الصوتي:** 35 بالمئة، ونقصد بهذا نغمة صوتك وقوته وحدته وسرعته وهذه تؤثِّر في كيفية تفسير الآخرين لما تقوله. ولأن ثُلُث مدى تأثيرك في الآخرين يأتي من التأثير الصوتي يجب أن تتأكد من أنه يُعزِّز ما تريده قوله أو إيصاله إلى الآخرين.
* **التأثير اللفظي:** 7 بالمئة، قد لا تكون الكلمات المستعملة جزءاً كبيراً من تأثيرك في الآخرين لكن يجب أن تتذكَّر أنه وبعد تبدُّد

التأثير المرئي والصوتي تبقى الرسالة الكلامية نفسها فقط.

من الواضح إذن أنه من أجل إيصال الرسالة وجعلها مفهومة كلياً يجب أن تُرْفقها «بلغة» جسدية تُعزِّزها.

التكلم والمخاطبة

عندما تتكلم يجب أن تُعْطي للشخص المُنْصِت لك انطباعاً بأنك واثق من نفسك وجدّي، ويمكنك فعل ذلك بإظهار تناسق وتماسك بين كيفية تقديمك لنفسك بصرياً وصوتياً. فبغض النظر عن ذكاء كلامك لن يثق بك أو يصدقك المستمع أو المُنْصت إذا لم يجد أن كلامك قابل للتصديق وموثوق.

وبما أن الأفعال تؤثّر أكثر من الكلمات يجب أن تتأكد من حصول تطابق بين الفعل والكلام. فإعطاء إشارة بشيء ما وقول شيء آخر مختلف عنه يجعل الآخرين يفسّرونه بأنه نوع من عدم الجدية. وفي حال وجود تناقض بين كيفية تقديمك لنفسك وما تقوله حقاً (مثل قولك أشعر بالعافية والصحة وفي الوقت ذاته تعمل على فحص عضلاتك بيدين مرتجفتين) يميل الآخرون إلى تصديق «لغة» جسدك أكثر من الكلمات التي تستعملها.

ومعرفة هذه الأمور تساعدك على البقاء مسيطراً على نفسك وتُمكِّنُك من إيصال رسالتك أو كلامك بفعالية. ويوجد العديد من الأشياء البسيطة التي يمكنك فعلها لتكون مصداقاً وواثقاً وبالتالي تحقيق اتصال أفضل مع الآخرين وهي:

لغة العينين

إن النظر مباشرة إلى عيون الآخرين خلال المخاطبة (وليس إلى الجبين أو فوق الكتفين) يُظْهر أنك تعتبرهم مهمين، وهذا نوع من المديح والتقدير للمستمع ويجعله يُركِّز انتباهه على ما تقوله والأهم من ذلك أنه يساعدك في صنع مصداقية ذاتية. فإذا لم يُوجِّه الآخر عينيه إليك عند التحدث إليك فهذا يُعْطي الانطباع بأن الآخر ليس مهتماً بما تقوله وربما يكون غير محب لك.

تعابير الوجه واليدين

خلال مخاطبتك للآخرين يحصل إعطاء إشارات لهم خاصة من خلال الوجه واليدين واستعمال هذه التعابير بطريقة مثمرة يُعزِّز تأثيرك على الآخرين.

* الوجه: يمكن لتعابير بسيطة تدوم أقل من ثوان أن تُبْرز مشاعر يلتقطها الآخرون بسرعة، فالابتسام يجعل الآخرين يعتبرون أنك من النوع الذي يمكن مقاربته. ولا يبتسم الناس كثيراً بالمقدار الذي يظنون والابتسامة الأصيلة (بالمقارنة مع عبوس أو تجهُّم) تُغيِّر كيميائية الدماغ وتُعطيك شعوراً أفضل يصل بسرعة إلى الآخرين.
* اليدان: اليدان «المتكلمتان» تثيران اهتمام المستمع وتجعله يقترب من فهم ما تريد التعبير عنه. لذلك فكِّر في الحركات التي يلجأ إليها الآخرون عندما تكون اللغة عائقاً في الاتصال معهم. واستعمال حركات الأيدي بشكل إيجابي يُوفِّر تشديداً إيجابياً لما تقوله ويُظْهر أنك متحمس وملتزم كلياً بما تقوله.

والتعابير البصرية المرئية هي جزء من رسالتك الكلامية وإذا كنت تتوجه إلى الآخرين عيناً بعين أو تتبنّى تعبيراً ملائماً أو حركات إيجابية لن يميل الآخرون إلى تصديق ما تقوله.

لغة الجسد

عندما يحصل اتصال العينين وتُعطي تعابير وجهك تأثيراً كبيراً فإن «لغة» باقي الجسد تساهم أيضاً في الانطباع الذي تصنعه وتعطيه.

وهنالك عدة طرق يشير بها جسدك إلى مدى ثقتك بنفسك مما يُؤثّر في الانطباع الذي تعطيه للآخرين:

* **هيئة جسدك (وقفته وجلسته ومشيته)**: إن الجلوس أو الوقوف بطريقة منتصبة يُعْطي انطباعاً بالسلطة عندما تكون هنالك حاجة لهذا الانطباع. فتدلّي الكتفين وشَبْك الساقين يَسْلب الجدية من أي مناسبة رسمية رغم أن هذه الأوضاع قد تساهم إيجابياً في جلسة أو مناسبة غير رسمية.
* **تسرُّب الانطباعات**: يمكن لحركات غير إرادية في اليدين أو القدمين أن «تُسرِّب» عديداً من المشاعر بدءاً من عدم الاهتمام وصولاً إلى الشعور بالقلق. ومهما كان الوجه والجسد دون الأطراف جامدين فإن تشابك الذراعين وارتجاف الأصابع أو الركبتين يُعْطيان انطباعاً بوجود انزعاج كامن.
* **المسافة من الآخر**: يمكن للاقتراب كثيراً من الشخص الآخر أن يُعْطي شعوراً بالتهديد والاقتحام. فإذا اقتربت مسافة قريبة من

الشخص الذي تخاطبه يَنْزلق المستمع إلى الوراء بشكل غريزي بسبب شعور بالضيق. من ناحية أخرى إذا كانت المسافة بعيدة جداً بينك وبين الشخص الذي تخاطبه سوف يظن المستمع أنك لا مبالٍ وقد يشعر بنوع من العزلة.

وهكذا فإن السلوك الجسدي يدعم أو يُضْعف ما تقوله وبإمكانك بسهولة ضبط لغة جسدك بأن تكون متنبّهاً لهذه الأمور. فإطلاق بعض الحركات التي تُعزِّز تقديمك لنفسك في أوضاع مختلفة يُؤكِّد تقوية رسالتك الكلامية بالإشارات المرئية المناسبة.

استعمال الصوت أو التأثير الصوتي

يُعَد صوتك واسطة قوية لاكتساب انتباه الآخرين وصُنْع جو إيجابي ملائم يُشجِّع الآخرين على الاستماع.

وهنا توجد عدة أمور يجب أخذها في الاعتبار:

* قوة ونغم الصوت: للأصوات المنخفضة تأثير جذاب وتجعل الآخرين يأخذونك على محمل الجد بينما يُعْطي الصوت القوي انطباعاً بأنك انفعالي وغير منضبط ذاتياً. ولكن يوجد نغم معين للأصوات القوية والمنخفضة بحيث يجب عليك استعمال النغم المنخفض حتى لو كان الصوت قوياً مما يجعله طبيعياً أكثر. واستعمال النغم المعدَّل أو المنضبط للصوت يُشير إلى أنك تعرف ما تفعله ويجعل الآخرين يثقون بك.
* سرعة الصوت: هنا تكون السرعة المعتدلة كافية لإبقاء انتباه

الآخرين وتُمكِّن الأشخاص من تلقّي الرسالة. لكن إذا كانت سرعة صوتك قوية لن يملك الآخرون الوقت الكافي لاستيعاب ما تقوله، وإذا كانت سرعة صوتك بطيئة جداً عندها يبدو كلامك مُمِلاً بحيث لا يعود الآخرون إلى الانتباه لك. وإذا كنت متردداً في كلامك يُصاب الآخرون بالقلق والانزعاج. والسرعة الطبيعية المتوافقة مع التنفس تُمكِّن الآخرين من استيعاب ما قلته. كذلك فإن التوقف البنَّاء برهة قليلة عن الكلام يُعطي الآخرين مجالاً للتفكير واستيعاب كل جزء من كلامك قبل الانتقال للجزء الآخر.

* **حدة الصوت أو درجة التشديد فيه:** هنا يكون للانعطاف في الكلام تأثير من حيث التشديد على كلمات محددة وبدون هذا التشديد لا يمكن للآخرين التأكد مما هو مهم في كلامك. من ناحية أخرى فإن التشديد الزائد يجعل المستمع يشعر بالتعب والملل ولا يتذكَّر سوى القليل مما قلته باستثناء حقيقة أنه كان مرهقاً له.

كذلك فإن التحدث على الهاتف لدى عدم توافر وسيلة الاتصال المرئي يساعد. وهنالك أمران يساعدانك في أفضل استعمال لصوتك على الهاتف: أولاً الوقوف الذي يُقوِّم الجسد ويُسهِّل التنفس ويُوْضح الصوت، وثانياً الابتسام الذي يشد العضلات على الحبل الصوتي مما يجعل صوتك يبدو دافئاً وودوداً ويعمل كبديل عن التأثير المرئي المفقود.

الإنصات للآخرين

عندما تُنْصِت إلى أحدهم يتكلم يجب أن تُحقِّق اتصالاً معه كما

لو كنت أنت تتكلم فيمكنك أن تكون مُنصتاً باهتمام لكن إذا لم تثبت ذلك بالإشارة لن يعرف المتكلم ذلك.

وبدون تجاوبك برد فعل معين على المتكلم لا يَفْترض هذا المتكلم أنك سمعت كلامه أو فهمته، وإظهار الاهتمام يُعطي غذاء فكرياً للمتكلم ويُشجّعه على متابعة الكلام. وإليك بعض الوسائل البسيطة والفعالة للإشارة إلى الآخر بأنك مُنصتاً إليه.

إشارات الاهتمام

هذه الإشارات التي تُبيِّن أنك مُنهمك في الإنْصات لما يقال هي كالتالي:

* المحافظة على اتصال بالعينين: خلال إنْصاتك للآخر يجب أن تنظر إلى المتكلم مباشرة في عينيه. فالآخرون يحكمون على مدى إنصاتك لهم واستيعابك لكلامهم من خلال نظرك إليهم.
* دَعْ الآخرين يقولون كل ما يرغبون في قوله: إسمح للآخرين بإكمال كلامهم دون مقاطعة وذلك يجعلك تُظْهر لهم أنك تُقيِّم جيداً ما يقولونه والآخرون يُفسّرون المقاطعة بأنها نقص في الاحترام وتقدير أفكارهم وبالتالي عدم احترامهم هم.
* الإعتراف والموافقة: وتكون بهزّ الرأس والابتسام وتكون بذلك موافقاً على ما يقال وتُظْهر أنك مخلص للمتكلم ومتابع لكلامه جيداً فالآخرون يحتاجون للشعور بأنك مُنصت إليهم.
* الإنتباه الكامل: وذلك بالابتعاد عن استعمال كل ما يمكن أن يُبدِّد انتباهك لكلام الآخرين مثل الأقلام والمفاتيح في اليدين.

فالآخرون يفسّرون هذه الحركات المداعبة لأشياء أخرى (كالنظر إلى الساعة أيضاً) بأنها إشارة إلى عدم الانتباه حتى لو كنت منتبهاً حقاً.

* الاسترخاء: هنا تكون الجلسة أو الوقفة المسترخية إشارة إلى استغراق في التفكير والتركيز وبالتالي يحصل الآخرون على الانطباع بأنك منتبه كلياً لما يقولونه.

كل هذه الإشارات تُمكِّن الآخرين الذين تتصل معهم من قياس مدى انتباهك وإِنْصاتك الحقيقي واستيعابك لما يقولونه.

مراجعة مدى فهمك للكلام

وتكون مراجعتك لمدى إِنْصاتك الملائم وعما إذا سمعت الرسالة بالشكل الصحيح (خاصة على الهاتف) كالتالي:

* **تلخيص الرسالة الكلامية**: وذلك بإعادة قولها بكلماتك الخاصة وبهذا تتأكّد من أنك استلمت الرسالة بدقة.

* **توجيه الأسئلة**: بالاستفهام لاختبار مدى فهمك للرسالة الكلامية وبذلك تجعل المتكلم يعرف أنك مُنْصت إليه حقاً.

هاتان الخطوتان تؤكدان أنك حصلت على المعلومات الصحيحة وتُمكِّن الشخص المتكلم من التركيز بشكل ملائم على ما يحاول إيصاله إلى الآخرين.

خلاصة: التكلم والإنْصات

سواء عند التكلم أو الإنْصات تكون حركاتك وهيئة جسدك وتعابيرك أساسية في حصول الاتصال المقنع والشامل مع الآخرين.

واستعمال صوتك وجسدك لتجسيد ما تقوله يعطي أقصى الانطباع عند المُنْصت، والإشارة بفعالية إلى أنك مقتنع وتفهم الرسالة تجعلك تُوْجد ذلك الانطباع بفعالية للمتكلم أيضاً.

أسئلة يُوجِّهها المدير إلى نفسه

فكِّر في الكلام والإنصات وأَجب عن الأسئلة التالية:

* هل أفهم بشكل كامل التأثير الضخم للجانب المرئي على فعالية الاتصال مع الآخرين؟
* هل أفهم أن لغة جسدي يجب أن تطابق كلماتي إذا كان على الآخرين تصديقي؟
* هل أفهم كيف يمكنني استعمال صوتي للتأكد من أن رسالتي قد وصلت بثقة؟
* هل أُدْرِك بأن قوة الاتصال البصري تُرسِّخ مصداقيتي الذاتية؟
* هل أُقدِّر أنه يجب عليّ جعل الآخرين يعرفون أنني مُنْصِت إليهم من خلال الاتصال البصري؟
* هل أسأل أسئلة معينة للتأكد من أنني فهمت كلياً ما يحصل إيصاله؟
* هل أُدْرِك أن الإنْصات هو عملية ناشطة تتطلَّب مني جهداً ذاتياً؟

نقاط مهمة لاتصال أفضل

* يجب أن تفهم مدى التأثير الرئيسي لحركاتك وتعابيرك في إيصال كلامك إلى الآخرين؟

* يجب أن تتأكد من أن لغة جسدك تطابق رسالتك الكلامية.
* يجب أن تحافظ على الاتصال البصري خلال الاتصال • الآخرين.
* يجب أن تستعمل قوة صوتك بحيث تتأكد من أن الآخرين يجدو كلامك مثيراً للاهتمام ويجعلهم يُنْصتون إليك.
* يجب أن تجعل الآخرين يعرفون أنك مُنْصت إليهم باهتمام وذلك من خلال النظر إليهم والموافقة على ما يقولون وتقديره.
* يجب أن تُوجِّه أسئلة للتأكد من أنك فهمت فحوى الاتصال.
* يجب أن تُنْصت بنشاط إلى ما يخبرك به الآخرون.

الفصل الخامس

الكتابة والقراءة

إن الكتابة والتدوين يؤكدان وجود سجل دائم بالاتصال مع الآخرين. لكن الكتابة ليست دائماً سهلة بل هناك قاعدة ذهبية يجب تذكُّرها وهي الشروع أولاً بتدوين الاتصال قبل تنقيحه.

وبعد كتابة الاتصال أو ما تريد إيصاله يمكنك تنقيحه في نسخة أولية تعكس ما تريد حقاً قوله. فإذا كنت تتوقع أن تكون قادراً على كتابة أفكارك على الورق بشكل مثالي في المرة الأولى ربما لن تبدأ بالكتابة على الإطلاق.

الاتصال المكتوب مقابل الاتصال بالكلام

قد تستغرق الكتابة وقتاً أطول من الكلام وتكون شكلاً صعباً من الاتصال مع الآخرين لكن هنالك مميزات حسنة كثيرة وأفضلية للكتابة على الكلام.

فالمعلومات المكتوبة تسمح بتنظيم مواضيع مركّبة أو معقّدة بطريقة تجعل لها معنى وتُمكِّن الآخرين من العودة إليها بعد مرور وقت طويل على حصول الموضوع.

وإذا كان عليك إبلاغ أمر ما إلى أشخاص مختلفين في مناسبات مختلفة لن يكون أداؤك مماثلاً في حالة المخاطبة. فحتى الإضافة

البسيطة أو أي حذف بسيط يمكن أن يحققا اختلافاً لدى مقارنة مختلف الأشخاص المستلمين للبلاغ أو الاتصال لما أُبلغ إليهم. من ناحية أخرى فإن البلاغ أو الاتصال المكتوب يُعْطي المعلومات ذاتها للجميع.

بالإضافة إلى ذلك إذا لم يتم اختيار الكلمات بعناية وانتباه يصبح الاحتمال كبيراً بأن يسيء الآخرون فهم ما هو مكتوب. فلن يكون بإمكانهم مثلاً سؤال الرسالة أو الوثيقة عن المعنى المقصود لكلمات معينة أو عبارات معينة كما يمكن مع الشخص المتكلم. وهكذا يكون كل شيء غير واضح في حالة الكتابة قابل للنقاش والتفسيرات المختلفة.

قراءة الاتصال المكتوب

عندما يقرأ أحدهم وثيقة ما يكون الهدف الإجمالي هو معرفة محتوى الرسالة وفهم ذلك المحتوى.

وتشمل القراءة هنا بحثاً إنتقائياً للمعلومات وفقاً للمعرفة الموجودة وللتأكد من سهولة قراءة الآخرين لما هو مكتوب يجب أن تنتبه للأمور التالية:

* قواعد وأصول استعمال اللغة.
* حجم المعرفة التي يحملها القارىء المحتمل عن الموضوع، فعادة لا يعرف الأشخاص سوى القليل عما يقرأونه وإلا لن يُثير اهتمامهم.

* سبب إرسال الاتصال المكتوب أو الوثيقة وسبب القراءة أي إذا كانت الوثيقة مجرد مذكرة إدارية أو رسالة مهمة تتعلق بالعمل.

وتعني القراءة الجيدة والممتازة القراءة بحد أدنى من السرعة التي تتحدد بسهولة استنتاج ما سوف يلي بعد كل جملة خاصة أن المحتوى غير المعتاد أو الأسلوب غير المعتاد في الكتابة يُبْطِىء سرعة القراءة. وفي هذه الحالة يَقِلُّ اهتمام القارىء بما هو مكتوب وقد يتوقف عن قراءة الرسالة أو الوثيقة كلياً.

قواعد بسيطة للاتصال الصحيح

إن التأكد من أن الآخرين سيحصلون على النقاط المحددة التي ترغب في إيصالها إليهم يُحتِّم ضرورة ترتيب المعلومات بوضوح واختصار. فإذا كانت الرسالة غامضة يمكن للآخرين أن يُسيئوا فهم ما يقرأونه ويتصرفون بناء على افتراضات خاطئة. وإذا لم تكن الرسالة واضحة فقد «يقرأون ما بين السطور» ويتطلب الوضوح والاختصار وقتاً وجهداً إضافيين وذلك ينعكس في القول الشائع: «آسف لأن الرسالة طويلة لكنني لم أجد الوقت الكافي لاختصارها».

* **الكتابة والكتابة الصحيحة:** أي أولاً الكتابة بأي شكل من الأشكال ثم إنفاق الوقت في التنقيح لإعادة صياغة ما تريد قوله حقاً.
* **استعمال الفراغ المناسب بين الكلمات واستعمال العناوين والفقرات وترك مساحة في أول كل فقرة:** هذه أساليب فعالة وبديلة عن الإشارات المرئية والصوتية، وهي توفر التشديد على نقاط ما وتثير اهتمام القارىء وتُحفِّزه على القراءة مما يشجِّعه على استيعاب

ما هو مكتوب بسرعة أكبر، وهي تمنع حصول الإجهاد في القراءة بحيث تُقْرأ الرسالة براحة.

* وضع عناوين وإطارات عامة وأحجام مختلفة لحرف الطباعة (مع إعطاء خلاصة قصيرة): وهذه الأساليب تعمل كمحطات في القراءة وتجعل القراءة والفهم أسهل.

وتكون اللغة المستعملة في المخاطبة متدفقة بحرية ومع ذلك لا يحصل هذا خلال الكتابة حيث يتوقف الكاتب كثيراً عند كيفية وضع أفكاره على الورق. ولسبب من الأسباب يشعر الكاتب أنه لأنه يكتب رسالة ما يكون بحاجة لاستعمال كلمات معقَّدة نسبياً بدلاً من المرادفات السهلة التي تُسْتعمل في المخاطبة وهذا لا يساهم فقط في تعقيد الرسالة بل قد يعيق قراءتها.

والقاعدة الذهبية هي أن الأسهل هو الأفضل.

خلاصة: كتابة الكلام

يتطلب الاتصال بواسطة الكتابة معرفة نوع القارىء ودرجة ثقافته واهتماماته وتذكُّر كل ذلك خلال الكتابة. فالتقديم الجيد يساعد كثيراً في جعل الرسالة المكتوبة ومواضيعها سهلة وبحيث تكون متابعتها سهلة وعندما يمكن للأشخاص فهم ما هو مكتوب يبقى عندهم الدافع لمتابعة القراءة.

ويتسهيل أسلوب وموضوع الكتابة وجعله قريباً من الفهم تُبْقي ككاتب على اهتمام القارىء بما يقرأه وتَتْرك عنده انطباعاً بأن ما هو مكتوب يستحق القراءة. ومن الأكثر احتمالاً عندها أن يُعيد

القراءة ثانية.

أسئلة يوجهها المدير إلى نفسه

فكِّر في كيفية الاتصال المكتوب وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل أبذل جهداً كافياً في كتابة ما يجب كتابته؟
* هل أُراجع ما كتبته عدة مرات حتى يصبح صحيحاً؟
* هل أتأكد من أن الأشياء التي كتبتها واضحة ومختصرة؟
* هل أكتب بأسلوب يجعله من السهل متابعة الموضوع ذهنياً؟
* هل أتأكد من وجود عناوين عامة وتنويع في الفقرات ومظهر الكتابة وذلك لتوجيه القارىء نحو الأفكار المهمة؟
* هل أستعمل أبسط لغة وكتابة للتعبير عن ما أعنيه؟

نقاط مهمة لكتابة أفضل

* يجب أن تُدْرِك أفضلية تدوين وكتابة الأمور والأشياء.
* يجب أن تكتب كتابة أولية ثم تعمل على تصحيحها.
* يجب أن تُقدِّر أن القراءة تشمل البحث الانتقائي عن المعلومات.
* يجب تصميم الرسالة والوثيقة بحيث يكون لها أبلغ الأثر.
* يجب أن تستعمل المستوى الصحيح من اللغة حتى يجد الآخرون أن وثائقك سهلة الفهم.
* يجب أن تتجنب استعمال الكلمات والعبارات المعقَّدة عندما تعمل السهلة على تعبير أفضل.
* يجب أن تهدف لجعل اتصالك المكتوب يستحق القراءة.

تقدير الآخرين

لجعل الاتصال أكثر فعالية يجب أن يكون الشخص الذي تخاطبه أو تكتب إليه «إلى جانبك» أي معك في المبدأ لأنه في معظم الأحوال إذا لم يكن الشخص الآخر «معك» فهو إمَّا حيادي أو ضدك.

قد تظن أنك في حالات كثيرة كل ما تفعله هو إعطاء الحقائق للآخرين، ولكن لجعل هؤلاء يصدقون ما تقوله يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أولاً سبب اتصالك معهم.

فبغض النظر عن موضوع الاتصال أنت تريد من الآخرين أن يهتموا بما تقوله وأن يفكّروا أنه يستحق الإنصات أو الاستماع أو القراءة. ولفعل هذا يجب أن تشير إليهم أنهم موضع تقدير عندك.

جعل الآخرين يشعرون بأهمية نفسهم

سوف يكون اتصالك أكثر فعالية إذا أشرت أنك تعتبر الآخرين أهم جزء في عملية الاتصال. وبإمكانك إظهار ذلك كالتالي:

* لا تُناقِض الآخرين أبداً: قد يحمل الآخرون آراء مختلفة عن آرائك وإذا اعترفت بقيمة آرائهم بدلاً من إبلاغهم أنهم على خطأ سيكون من المحتمل أكثر جعلهم يستمعون إلى آرائك ويُنصتون لها مثل القول لهم: «من المثير للاهتمام أن يكون تفكيرك هكذا».

* التكيّف مع الآراء والأفكار الأخرى: إذا كنت متقبّلاً لأفكار الآخرين التي قد تختلف عن أفكارك يشعر هؤلاء بأن أفكارهم تستحق الكلام والاستماع. ومن خلال إظهارك لهم أنك فهمت ما هم مهتمين له واهتماماتهم فإنك تشير إلى أنك ترى الأمور من منظورهم أي من خلال وجهة نظرهم. وكلما زاد تكيُّفك مع آراء الآخرين زاد وصول إشارتك بتقديرك لهم.

* عدم تجاوز كلام الآخر أو مقاطعته: عندما تريد إبراز نقطة ما قد تُجَرُّ إلى المقاطعة والتجاوز، ولكن إذا فعلت ذلك فإنك تعطي الانطباع بأنك لا تعتبر الشخص الآخر يستحق الاستماع. وقد تكتفي بملاحظة مكوّنة من كلمة أو كلمتين أساسيتين مما يؤكّد على نقطتك حتى يمكنك إبرازها في الوقت المناسب.

وإذا بذلت جهداً لمعاملة الآخرين بطريقة تشير إلى أنك تظن أن آراءهم مهمة وسيشعرون بتقديرك لهم ويزيد احتمال تقديرهم لك.

جعل الآخرين يحبونك

إذا كان بإمكانك جعل الآخرين يظنون أنك على تقارب معك عندها يميلون طبيعياً إلى حبك والإعجاب بك.

ويمكن تحقيق هذا عملياً كالتالي:

* **تشجيع الآخرين على التحدث عن نفسهم**: وهذا يُمكّنك من الحصول على معلومات يُمْكنك العودة إليها لاحقاً، ويكون ذلك مثلاً بتوجيه السؤال التالي: «ما تظن حسب رأيك أن

هذا...؟» أو «ما رأيك في...؟». وتوجيه الأسئلة والإنصات إلى الأجوبة وتذكُّرها يجعل الآخرين يشعرون أن حياتهم مهمة بالنسبة إليك. وإذا أَعَدت ذكر النقاط التي يهتمون لها حسب إجابتهم السابقة عن أسئلتك فإن ذلك يُظْهر أنك تهتم لهم.

* **إظهار الاهتمام الحقيقي بالآخرين:** وذلك بتوجيه أسئلة متكررة إليهم حول آراءهم والاهتمام بما يفضّلونه ووضع أسس مشتركة للعلاقة معهم. وبذلك تُظْهر لهم مدى انهماكك بمشاغلهم وتورطك فيها مثل القول: «أنا أعرف أنك ترغب كثيراً في هذا..».

* **التوجه إلى الأشخاص مباشرة بأسمائهم:** فذلك يعني أنك كمدير مهتم بهم شخصياً لأن الأسماء جزء أَساسي من الشخصية واستعمالك لها يشير إلى اهتمامك بهم كأفراد. وهذا لا يجعل الآخرين يشعرون بقيمتهم فقط بل سوف يشعرون بالدفء نحوك وبعلاقة حميمة معك.

وهكذا فإن أخذ اهتمامات الآخرين في عين الاعتبار يجعلهم ينفتحون عليك ويعتبرون أنك تستحق الاستماع والإنْصات. وإذا كنت مستعداً للتركيز على طريقة تفكيرهم ومشاعرهم وعما يهمهم سيتقربون منك ويتقبّلون أقوالك وأفكارك.

خلاصة: الإيمان بأهمية الآخرين

الاهتمام بالآخرين هو مكوّن أساسي للاتصال الجيد معهم. فإذا بذلت جهداً لإظهار أنك تقدّر أهمية الآخرين من خلال التركيز على ما يقولونه وإظهار التقدير له فإن ذلك يجعلهم يشعرون بأهمية نفسهم

مما يفتح لك أذهانهم.

وعندما تؤمن أن الآخرين لهم أهميتهم سيكون بإمكانك إيصال إيمانك هذا لهم وهذا يجعلهم يشعرون أكثر بالجدارة ويعني أيضاً زيادة احتمال تجاوبهم معك. وعندما يحصل هذا يكون الاتصال مع الآخرين على أفضل وجه.

أسئلة يوجهها المدير إلى نفسه

فكِّر في كيفية اتصالك مع الآخرين وأجب عن الأسئلة التالية:

* هل أعتبر أن الآخرين هم أهم جزء في عملية الاتصال مع الآخرين؟
* هل أمتنع عن مناقضة الآخرين؟
* هل أتحمّل وأتقبّل الآراء التي تختلف عن آرائي؟
* هل أدع الآخرين ينهون أقوالهم قبل إقحام آرائي؟
* هل أعطي الآخرين انتباهي الكامل خلال تكلمهم؟
* هل أسأل الأسئلة الملائمة لإظهار اهتمامي بما يقولونه؟
* هل أتوجه إلى الآخرين بأسمائهم عند مخاطبتهم؟
* هل أفهم أن تقدير آراء الآخرين يُحقّق اتصالاً أفضل معهم؟

نقاط مهمة لاتصال أفضل

* يجب أن تعتبر أن الآخرين هم أهم جزء مع عملية الاتصال معهم.
* يجب أن تحاول عدم مناقضة الآخرين.

* يجب أن تستمع وتُنْصِت بعناية إلى ما يقوله الآخرون لك.
* يجب أن تدع الآخرين ينهون كلامهم قبل إبراز نقطتك.
* يجب أن تعطي الآخرين انتباهك الكامل عندما يتكلمون.
* يجب أن تسأل الآخرين أسئلة تظهر لهم أنك مهتم بهم وبما يقولونه.
* يجب أن تتوجّه إلى الآخرين بأسمائهم عند التحدث إليهم.
* يجب أن تُقدِّر أفكار الآخرين وآرائهم.

مراجعة الكتاب

إذا كنت تجد أنك لا تحقق اتصالاً جيداً مع الآخرين فكِّر عما إذا كان سبب ذلك أنك أخفقت في اعتبار واحد أو أكثر من الأمور التالية:

الإرسال والإستلام

إذا لم يفهم الآخرون رسالتك أو كلامك قد يكون سبب ذلك أنك لم تُنشىء رسالتك حتى يحصل استلامها كما يجب وإذا لم تُقدّم معلوماتك بوضوح كاف أو تختار كلماتك بعناية قد يجد الآخرون أنه من الصعب متابعة أفكارك. وقد يضيع كل جهدك في الاتصال إذا أخفقت في فهم أن كيفية استلام الرسالة المكتوبة أو الكلامية هي التي تحدد عما إذا كان الاتصال قد تحقق.

التكلم والكلام

إذا لم يَبْدُ أن الآخرين يؤمنون بما تقوله أو ظهر عليهم الملل قد تكون أسأت تقدير وجوب أن تعكس حركاتك وتعابيرك وأقوالك وتُعزِّزها. وقد يكون السبب أنك أخفقت في اعتبار التأثير المرئي أو الصوتي. ولكي يتم فهمك وتصديقك يجب أن تنتبه إلى حركاتك

وقوة صوتك واللغة التي تستعملها.

الاستماع والإنصات

إذا لم تفهم ما يقوله الآخر قد يكون السبب أن ذهنك مُنْشغل بأمور أخرى بحيث فاتك الموضوع. وإذا لم تبذل جهداً للاستماع والإنصات بنشاط ربما تفهم الرسالة بشكل خاطىء. والتركيز على ما يقوله المتكلم وتوجيه الأسئلة إليه وإعطائه إشارات واضحة بأنك مهتم بما يقال يؤكد حصول الاتصال من الطرفين.

الكتابة والقراءة

إذا وجدت أنه غالباً ما يُساء فهم ما تكتبه أو أن الآخرين لا يفهمون النقطة التي ترغب في إبرازها قد يكون السبب أن استعمالك للغة غير ملائم لقرائك. أو قد يكون السبب أنك لم تصمم الرسالة أو الوثيقة بحيث يجد الآخرون أنه من السهل قراءتها وفهمها.

تقدير الآخرين

إذا لم يتجاوب الآخرون مع ما تقوله قد يكون السبب أنك لم تُركِّز انتباهك عليهم أو لم تُشِر إلى تقديرك لأهميتهم. وبالإمكان معالجة ذلك بتقدير آراء الآخرين ووجهات نظرهم. وفور إظهارك أنك مهتم بالآخرين وتقدرهم يحصل الاتصال الأفضل معهم.

منافع الاتصال الجيد

الاتصال مع الآخرين هو عملية مركزية يتم فيها إبلاغ الآخرين وتوجيههم لعمل وأداء أفضل. ولفعل هذا جيداً يجب ليس فقط أن تحشد أفكارك وتنظّمها وتقدمها بطريقة تجعل الآخرين يفهمون بسرعة، بل أيضاً أن توصلها إليهم بطريقة تحفظ دافعهم إلى الاستماع والإنصات إليك.

ومنافع الاتصال مع الآخرين هي:

* أن تكسب تعاوناً أكبر مع الآخرين.
* أن تُقلِّل من سوء التفاهم مع الآخرين.
* سوف تجد الآخرين أكثر تجاوباً معك.
* سوف يرى الآخرون أنك شخص يستحق الاستماع.
* سوف تصبح أنت أكثر منهجية.
* سوف تزيد قدرتك على التفكير بوضوح.
* سوف تشعر أنك مُتمكِّن مما تفعله.

والاتصال الجيد مع الآخرين هو عملية ثنائية تعتمد على الحصول على انتباه الآخرين وتفسير ما يقولونه لك بالشكل الصحيح. والانطباع الذي تُوْجده لدى الآخرين هو المُحفِّز لوصول رسالتك وهو المُكوِّن الأساسي للاتصال معهم.

ملحق بمصطلحات الاتصال مع الآخرين

إليك بعض التعريفات المستعملة في إطار الاتصال مع الآخرين:

التحيُّز Bias: الميل إلى الإجحاف بحق الآخرين.

الدماغ Brian: أكثر الحواسيب تعقيداً في الكون.

الاتصال مع الآخرين Communicating: التعبير عن النفس بأكثر الوسائل فعالية.

العواطف Emotion: مشاعر قوية تؤثّر في الاتصال مع الآخرين للأفضل أو الأسوأ.

الحركات الجسدية Gestures: حركات تُقْنع المستمع أنك تعرف ما تتحدث عنه وتُقْنع المتكلم أنك تستمع وتُنْصت إليه.

قواعد اللغة Grammar: قواعد أولية تجعل اللغة مفهومة أكثر.

اللغة Language: وسيلة للتعبير عن الأفكار بواسطة الكلمات ووضع الكلمات الصحيحة في الترتيب الصحيح هو أفضل ما في اللغة.

الاستماع والإنصات Listening: الإنتباه لما يقال.

الرسالة Message: ما أنت بحاجة لنقله إلى الآخرين وإيصاله كما هو مقصود وهذا فحوى الاتصال مع الآخرين.

سوء التفاهم Misunderstanding: عدم صُنع الصلة الملائمة وذلك مفهوم في حال وجود صعوبات.

الإدراك Perception: الوعي الحَدْسي الذي يحصل بفعل أفضليات وتجارب سابقة.

الاستلام Receiving: مهمة تحويل المعلومات إلى معنى.

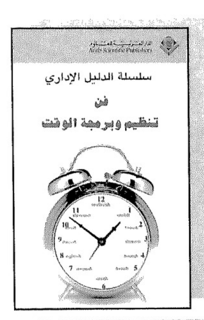
التجاوب Response: رد الفعل المطلوب لتحقيق الاتصال مع الآخرين وبدونه لا يكون ذلك الاتصال فعالاً.

الإرسال Sending: مهمة إيصال المعلومات إلى الوجهة المطلوبة.

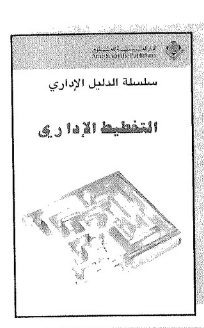
التكلم Talking: التعبير عن أفكار مدروسة أو غير مدروسة.

الفهم Understanding: تفسير الأمور بالشكل الصحيح وإلى ما هو أبعد من الاتصال المباشر.

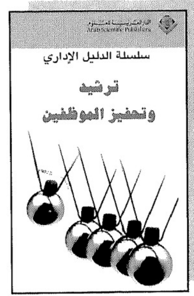
96 - 09 - 30 - 02113



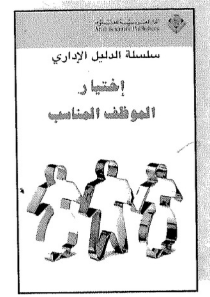
سلسلة الدليل الإداري
فن
تنظيم وبرمجة الوقت



سلسلة الدليل الإداري
التخطيط الإداري



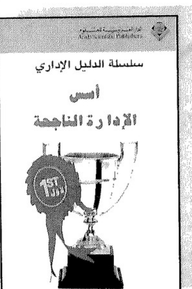
سلسلة الدليل الإداري
ترشيد
وتحفيز الموظفين



سلسلة الدليل الإداري
إختيار
الموظف المناسب



سلسلة الدليل الإداري
تنظيم
وتفعيل الذات



سلسلة الدليل الإداري
أسس
الإدارة الناجحة